

УДК 378.433

## ІННОВАЦІЯ ЯК ВІДПОВІДЬ НА МОДЕРНІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

кандидат наук з державного управління, Воробйова О. П.

Інститут вищої освіти НАПН України, Україна, Київ

*Модернізація різних сфер життєдіяльності суспільства є об'єктивною потребою, яка зумовлює конкурентні можливості й перспективи розвитку. Дослідження причинно-наслідкових зв'язків цього явища і проведення компаративного аналізу мобілізаційного та інноваційного способів функціонування як системи суспільства в цілому, так і його окремих елементів, має першочергове значення для освітньо-наукової і управлінської сфер.*

*Ключові слова: модернізація, інновація, причинно-наслідкові зв'язки, компаративний аналіз, вища освіта, якість освіти, ефективність управління.*

*Кандидат наук государственного управления, Воробьева О. П. Инновация как ответ на модернизационные вызовы современности / Институт высшего образования НАПНУ, Украина, Киев*

*Рассмотрены причинно-следственные связи и сравнительный анализ мобилизационного и инновационного способов функционирования как системы общества в целом, так и его отдельных элементов, что имеет первостепенное значение для образовательной, научной и управленческой сфер, поскольку они контактируют с очерченным явлением прежде всего и в наибольшей степени среди других социальных сфер.*

*Ключевые слова: модернизация, инновация, причинно-следственные связи, компаративный анализ, высшее образование, качество образования, эффективность управления.*

*PhD in Public Administration, Oksana Vorobyova Innovation as answer to contemporary challenges of modernity / Institute of higher education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Ukraine, Kiev*

*This article reviews causal relationships and a comparative analysis of the mobilization and innovative ways of functioning both of the system of society as a whole and of its individual elements, which is of paramount importance for the educational, scientific and managerial spheres, since they are in contact with the outlined phenomenon primarily and to the greatest extent among other social spheres.*

*Key words: modernization, innovation, cause-and-effect relations, comparative analysis, higher education, quality of education, management effectiveness.*

**Вступ.** Модернізація є об'єктивною потребою, засобом та інструментом приведення різних сфер суспільного життя у відповідність до потреб і вимог сучасності. На багатьох переконливих ілюстративних прикладах Талкот Парсонс довів, що «рух до модернізації в наш час охопив практично весь світ. Еліти більшості немодернізованих суспільств інтенсивно засвоюють визначальні цінності сучасності, які стосуються передовсім економічного розвитку, освіти, політичної незалежності і різних форм демократії. Попри те, що інституціалізація зазначених цінностей упродовж тривалого часу ще залишатиметься суперечливою і конфліктною, прагнення до модернізації в незахідному світі з високою вірогідністю в оглядовому майбутньому не призупиниться» [1, с. 182].

Інноваційна модернізація передбачає досягнення результату засобом нововведень, креативності й евристичності – всього того, що якісно відрізняється від існуючих форм і способів мислення. Інновація

передбачає принципову відкритість новому – в технічно-технологічному, психологічному, соціальному та інших значеннях. За великим рахунком, на інноваційних принципах функціонують економіки всіх розвинених країн світу, а найбільш концентрований вияв вона мала в 1960–70-х роках у Японії, у 1990–2010-х у Південно-Східній Азії і насамперед у Сінгапурі.

У наш час об'єктивно й закономірно актуалізується потреба дослідження інноваційного чинника соціального прогресу, інноваційного типу розвитку як джерела соціального прогресу, інноваційної динаміки розвитку як фактора суспільного прогресу. Розвиток різних сфер суспільного життя на основі наукових знань із застосуванням інновацій стає найважливішим фактором соціального прогресу. Інформація поряд з працею, капіталом і природними факторами набувають ознак визначального чинника виробництва. Ускладнення застосовуваної техніки і технологій створює передумови для розвитку науки, розширення наукових розробок, динамізації інноваційної активності [2, с. 306-307].

Простежується певна внутрішня логіка і закономірність еволюціонування окресленої предметної сфери – зокрема, на початкових стадіях свого розвитку кожне суспільство віддає перевагу мобілізаційним інструментам модернізації, однак коли дається взнаки вичерпаність мобілізаційних резервів модернізації, доводиться робити вибір на користь інноваційних засобів досягнення модернізаційної мети.

Дослідженню інноваційної проблематики приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених: В. Александрової, А. Гальчинського, В. Гейця, С. Пирожкова. Серед зарубіжних дослідників, які зробили істотний внесок у розвиток теорії інновацій, варто відзначити Р. Акоффа, П. Друкера, Р. Фостера, Й. Шумпетера.

Втім, наявність значної кількості досліджень в галузі інноваційної активності та стратегічного розвитку не знімає проблемності й дискусійності багатьох аспектів інноваційного розвитку. Зокрема, подальшої розробки потребує системне осмислення інноваційного потенціалу, а також тих факторів, які визначають його динаміку і перспективи.

**Формулювання мети статті та завдань.** Пріоритетного значення набуває визначення чинників, які визначають імплементацію інноваційного потенціалу на практиці. Визначена мета зумовлює постановку відповідних завдань: розкриття змістовної квінтесенції модернізації, мобілізації та інновації, аналіз значущості факторів становлення інноватики, визначення перспектив подальших розвідок даної предметної сфери.

**Виклад основного матеріалу.** Досягнення визначеної мети і виконання завдань потребує насамперед застосування поняттєвого аналізу – тобто з'ясування спектру значень понять «модернізація», «мобілізація» та «інновація». Важливе методологічне значення має принцип історизму, який сприяє увиразненню логіки і закономірностей історичного розвитку модернізаційно-інноваційних явищ і тенденцій. Системний підхід надає можливість визначити інноваційні явища і процеси в контексті комплексної взаємодії значущих елементів. Структурно-функціональний метод сприяє увиразненню структурної ієрархії та функціональної значущості модернізаційних явищ та тенденцій.

Інновація є результатом процесу цілеспрямованої якісної зміни об'єкта суб'єктом, котрий володіє елементами новизни. Вона віддзеркалює творчий процес створення нової техніки, технології, організаційної структури і т. п. Інновації володіють корисними функціями, які полягають у тому, що вони роблять економічно

можливим адаптацію товарів (послуг) до індивідуальних потреб конкретних груп споживачів. Інновація багатоманітна: вона постає у вигляді як цільового орієнтиру, так і процесу та результату. Причому, всі види інновацій перебувають в тісному й нерозривному взаємозв'язку. Тому інновації притаманна ефективність комплексного характеру.

Рушійною силою постіндустріальної, інформаційної епохи є інноваційний характер капіталу, що базується на наукових досягненнях, швидкому освоєнні нових технологій і ефективному управлінні [3, с. 48]. Однією з головних проблем є розкриття здатності суспільства породжувати і освоювати науково-технічні досягнення. Вихідним моментом розвитку світового співтовариства на межі третього тисячоліття стає якісний розвиток науки, техніки, технологій, системи менеджменту. Все більша увага зосереджується на ролі інноваційної діяльності у розвитку суспільства.

Інноваційна модель розвитку базується на використанні новітніх досягнень науки і техніки. Загалом наука постає найважливішою складовою інноваційної системи. Одним із основних проблемних аспектів у наш час є істотний розрив між потребами теоретичної і експериментальної науки (насамперед у матеріально-фінансових ресурсах) та можливостями суспільства їх надати.

Повною мірою відповідає дійсності теза, згідно з якою «інноваційне мислення та інноваційна діяльність набули надзвичайного значення для всіх сфер життєдіяльності, а особливо для освіти і педагогіки. Саме освіта готує людину з інноваційним типом мислення, культури і здатності до креативної діяльності. Без цього ні людина не буде конкурентоспроможною, ні країна не може розраховувати на успіх за динамічних умов сучасного розвитку. Інновації – це та суспільно-необхідна творча діяльність, без якої не

може результативно відбутися жоден суспільний процес, а освітній зокрема і насамперед» [4, с. 80].

Альфред Маршал у своїй роботі «Принципи економіки» (1890) зазначив, що традиційні засоби досягнення економічного результату практично вичерпали себе, а це актуалізувало потребу пошуку принципово нових засобів. Автор надав закону спадної родючості ґрунту всезагального значення, на підставі чого прийшов до висновку про необхідність прискореного переходу до інноваційних способів досягнення мети економічної і загалом суспільної ефективності.

Наступний етап становлення інноваційної парадигми пов'язується з фундаментальною працею Нобелівського лауреата у сфері економіки Йозефа Шумпетера «Теорія економічного розвитку» (1912), в якій автор наполягав, що інновації, нововведення і дух підприємництва відіграють для перспектив розвитку суспільства не меншу роль, аніж принципи вільної конкуренції і ціноутворення.

Надалі основи теорії інновації були детально проаналізовані й класифіковані такими видними вченим, як Р. Нельсон, Г. Сільверберг, Д. Фріман. Порівняльний аналіз різних принципів і типів суспільного розвитку посів важливе місце в працях В. Зомбарта, О. Шпенглера, М. Вебера, Ф. Броделя, В. Леонтьєва, М. Кондратьєва, В. Вернадського, П. Капіци, В. Ключевського.

Попри те, що поняття «інновації» використовується вже тривалий час, проте консенсусна позиція щодо його змісту відсутня. Різні вчені трактують поняття інновації по-різному – залежно від об'єкта та предмета свого дослідження. Однак найбільш відомі визначення інноватика набули поширення від порівняно невеликого числа вчених. В історично-хронологічній послідовності до них відносяться: Н. Макіавеллі, Й. Шумпетер, Е. Роджерс, І. Перлаккі, В. Хартман, Е. Менсфілд, Р. Фостер, Б. Твіс, Р. Гуті, Б. Санто, Д. Дорантес,

С. Ільєнкова. Нині ключове значення в дослідженні інновацій відводиться системному підходу (теорія національних інноваційних систем), розробленому К. Фріманом, Б.-О. Лундваллом, Р. Нельсоном.

Поняття «інновація» неоднозначне, а самі інновації можуть охоплювати практично всі сфери діяльності суспільства і мати технологічну, організаційну та процесуальну складові, революційний або еволюційний характер. Інновації як об'єкт управління мають значення не самі по собі, їх застосування нерозривно пов'язане з цілями організації – її зростанням і розвитком, забезпеченням конкурентоспроможності, тобто інновації постають інструментом конкуренції. Да допомогою інновацій може бути забезпечене зниження собівартості, цін, зростання прибутку, створення нових потреб, приплив грошей, підвищення іміджу (рейтингу) нових продуктів, відкриття і освоєння нових ринків.

Однозначного визначення інновації не існує. Відповідно до першої точки зору, інновація – це об'єкт, впроваджений у виробництво в результаті здійсненого наукового дослідження або зробленого відкриття і якісно відмінний від попереднього аналога [5, с. 9]. Ця точка зору також згадується в методичному документі – «Керівництві Осло», прийнятому країнами Організацією економічного співробітництва і розвитку. Згідно з ним інновація є кінцевим результатом творчої діяльності, котрий одержав втілення у вигляді нової або вдосконаленої продукції, реалізованої на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності.

Процес інновації – результат наукової, технологічної, організаційної та фінансової діяльності, яка забезпечує комерційне



впровадження нового (вдосконаленого) продукту або процесу (виробничого, організаційного, управлінського і т. ін.).

Інноваційна активність є цілеспрямованою діяльністю по створенню, освоєнню у виробництві та просуванню на ринок продуктових, технологічних та організаційно-управлінських нововведень. Інноваційна активність – необхідна умова економічного зростання і підвищення якості життя, тому вона повинна посідати ключове місце в реалізації державної політики.

Інноваційний процес, з одного боку, детермінований складом і структурою суспільних потреб, слугує цілям їх більшого задоволення, з іншого боку, він безпосередньо залежить від стану й розвитку науки, від перетворення її в безпосередню продуктивну силу, зростання обсягу та якості наукових знань, наукової інформації. Це питання має дуже широке проблемне поле, воно охоплює практично всі сфери діяльності людини, всі аспекти суспільного життя, а не лише матеріальне виробництво.

Слід наголосити на необхідності державного регулювання інноваційних процесів, зумовленого нездатністю ринку забезпечити їх максимальну комплексну ефективність. При здійсненні такого регулювання інноваційних процесів необхідно знайти оптимальне співвідношення між плановими та ринковими чинниками. Інноваційні процеси всією логікою функціонування ринкового механізму в наш час опиняються в епіцентрі змін, пов'язаних із зацікавленістю суспільства в ефективних змінах, а особливості й стереотипи антиінноваційної поведінки вимагають теоретичного осмислення й забезпечення надійного механізму функціонування інноваційно активних суб'єктів. Проблеми інноваційного розвитку, пошуки шляхів подолання технологічної відсталості через управління науково-технічними інноваціями упродовж кількох попередніх десятиліть є предметом



особливої уваги. Такі явища, як прогрес, інновація, інноваційна діяльність та інноваційний процес, в різній мірі досліджуються в рамках багатьох наук [6, с. 107].

У сучасних умовах реалізація всього комплексу цілей суспільства повинна бути пов'язана з інноваційним типом розвитку. У його основі лежить безперервний і цілеспрямований процес пошуку, підготовки та реалізації нововведень, що дозволяють підвищити ефективність функціонування суспільного виробництва, збільшити ступінь реалізації потреб суспільства і його членів. Науковим фундаментом, теоретичною базою інноваційної діяльності є інноватика – напрям наукової діяльності, що займається розробкою і розвитком теоретичних основ, наукової методології, методів прогнозування й створення інновацій, а також методів планування, організації інноваційної діяльності та реалізації інновацій. Інноватика як науковий напрям постає внутрішньо структурованою цілісною системою нових знань, технологій, методології і методів, що охоплюють різні етапи інноваційного процесу і логічно пов'язаних загальною концептуальною схемою в їх системній єдності, взаємозв'язку і взаємодоповненні [7, с. 402-403].

На відміну від наукової сфери в інноваційній переважають обмінні операції при передачі продукту, чітко окреслюються права власності при здійсненні обмінних операцій між суб'єктами, що здійснюють інноваційну діяльність, і суб'єктами, зовнішніми для цієї сфери. Управління в інноваційній сфері ґрунтується насамперед на критеріях економічної ефективності [7, с. 232-233]. Інноваційній сфері на стадії матеріалізації ідей притаманні такі особливості новаторської праці: ймовірнісний характер, ризик і припустимість негативних результатів; невідтворюваність унікальних особливостей його продукту. Продуктом інноваційної сфери, як правило, вважається

зразок того, що буде створюватися на його основі для масового споживача. Вартість інноваційного продукту визначається не витратами на його створення, а функціональної новизною продукту як передумови нового товару, спроможного задовольнити потреби суспільства на більш високому якісному рівні і з меншими витратами.

Фундатор теорії менеджменту Пітер Друкер аргументовано доводить, що «інновація – це не винахід і не відкриття; хоча як те, так і інше безперечно має значення. Інновація фокусується не стільки на знаннях, скільки на ефективності. Її сутність найбільш адекватно віддзеркалена на концептуальному, а не технічному чи науковому рівнях» [9, с. 74].

Інновації і креативна діяльність є невід’ємними характеристиками творчої особистості, формуванні якої нині постає стратегічною метою освіти. Творча особистість не просто повторює те, що було зроблене до неї, не лише адаптується до вже зробленого – вона в самому своєму бутті нерозривно пов’язана з інноваційною діяльністю. За відсутності інноваційного мислення й інноваційної діяльності ні людина не має шансів бути конкурентоспроможною, ні країна не може розраховувати на успіх за динамічних умов сучасного розвитку [10, с. 481].

Інновації – це та суспільно-необхідна творча діяльність, без якої не може результативно відбутися жоден суспільний процес, а освітній процес зокрема й насамперед. У наш час принципове значення має проблема реалізації ідеалу творчої особистості в процесі навчання і виховання. В цьому контексті особливої актуальності набуває розвиток креативної освіти, пошук неординарних, нестандартних підходів, розкріпачення інтелектуальної фантазії, бажання і можливість якомога повнішої реалізації індивідуальності.

Будь-який інноваційний процес потребує оволодіння інформаційними ресурсами і комунікаційними технологіями. «Проблема полягає не в тому, щоб оволодіти деяким набором знань, методик і технологій, а в тому, щоб вибудувати ефективний механізм їх використання відповідно до стратегії і тактики розвитку. Інноваційна освіта культивує те, що якісно відрізняється від усталених форм мислення, стереотипів, традицій тощо. Вона є моделлю освіти, орієнтованою на максимальний розвиток творчих здібностей особистості, на створення потужної мотивації саморозвитку індивіда на основі свідомо обраної «освітньої траєкторії» (сфери, напрямку і послідовності освіти, типу і виду навчального закладу тощо) та сфери професійної діяльності» [4, с. 78].

Стосовно причинно-наслідкових зв'язків, які лежать в основі проблемності інтернаціоналізації освіти, передовсім слід враховувати, що як кожен конкретно-історичний вияв інтернаціоналізації освіти, так і їхня всезагальна сукупність мають три основні рівні інтересів – особистісний, національний і глобальний. Як зазначає Ю. Пивоваров, «Україна втрачає свій потенціал і конкурентоспроможність на світовій арені через відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон. За даними Укрстату, протягом останніх трьох років майже 1,3 мільйона трудових мігрантів виїхали з України. З них кожен шостий мав вищу освіту. Україна вже давно стала «донором талантів» для країн-сусідів через розбіжність двох важливих параметрів. З одного боку, ми маємо непогані позиції за рівнем знань та навичок своїх громадян – 44-е місце в Рейтингу глобальної конкурентоспроможності талантів за 2018 рік. А з іншого у нас відсутні можливості для їхньої самореалізації: Україна посідає в цьому ж рейтингу 98-е місце за ступенем привабливості країни для висококваліфікованих кадрів та 99-е – за показником стану середовища» [11].

У цьому контексті важко не погодитися з концептуальним висновком, що «сфера вищої освіти України вочевидь потребує напрацювання і впровадження цілої системи протекціоністських засобів, які стануть на заваді «вимиванню» освітнього і загалом інтелектуального гумусу з України. При цьому протекціонізм не повинен бути самоціллю: оскільки скрізь і завжди, де і коли він перетворюється на *idea fixe*, відбувається консервація статусу конкурентного відставання, то протекціонізм є ефективним інструментом лише в тому разі, коли він впроваджується виключно з метою подолання такого відставання і припиняє термін своєї дії одразу по досягненні цієї мети» [4, с. 102].

**Висновки.** Інноваційна сфера є системним утворенням, сегменти якого за різних обставин можуть мати різну інструментальну ефективність. Ознаками ключового завдання є виявлення креативного потенціалу людини, її здібностей та створення максимально сприятливих умов для прояву цього потенціалу. Креативність виявляє себе в гнучкості й конструктивності реагування на дослідницькі й буттєві проблеми, у здатності приймати нестандартні рішення в ситуаціях невизначеності й неповної інформації.

Креативність передбачає оволодіння методологією творчої діяльності, перетворення світу в рамках гуманістичного контексту. До особливостей креативного мислення належить: швидкість як здатність за одиницю часу вирішувати певну кількість професійних завдань; гнучкість як уміння перебудовуватися і відмовлятися від шаблонних схем; прогностичність як уміння передбачити розвиток подій; оригінальність як спроможність генерувати нестандартні ідеї; точність як здатність надавати завершеної форми результатам мислення.

Якщо наявність креативного середовища є істотною конкурентною перевагою відповідного соціального сегменту (зокрема освітньо-наукового), то відсутність цієї стратегічної інструментальної опції розділяє суспільство та унеможлиблює перспективи на системну ефективність і забезпечення модернізаційного поступу.

Також важливим є аспект реалізації інноваційного потенціалу, адже за відсутності вміння чи бажання реалізувати потенціал на практиці він нівілюється. І це є важливим аспектом, який за своїм значенням не поступається потребам нарощування показників інноваційного капіталу. Перспективним є дослідження пріоритетів чинників і засобів ефективної модернізації, істотне значення серед яких посідає інноватика, як інноваційний ресурс досягнення модернізаційної мети.

### ***Література:***

1. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 270 с.
2. Уэбстер Ф. Теории информационного общества / Пер. с англ.; под. ред. Е. Л. Вартаковой. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 399 с.
3. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship / P. Drucker. – New York: Harper and Row, 1985. – 205 p.
4. Самчук З. Ф. Причинно-наслідкові зв'язки світоглядної зрілості та якісної освіти // Автономія та врядування у вищій освіті: збірник наукових праць / Авт.: О. І. Бульвінська, М. В. Гриценко, В. І. Рябченко, З. Ф. Самчук, Л. М. Червона / За ред. З. Ф. Самчука, М. В. Гриценко. – К.: ІВО НАПН України, 2015. – 236 с.
5. Гусев К. Н. Инновации в России: проблемы и перспективы // Банковское дело. – 2010. – № 1. – С. 8–11.

6. Экспертология. Управление знаниями: производство и обращение информации в эпоху ультракапитализма. – М.: Изд-во «Европа», 2009. – 132 с.
7. Турен А. От обмена к коммуникации: рождение программируемого общества // Новая технократическая волна на Западе. – М.: Прогресс, 1986. – 451 с.
8. Тульчинська С. О. Інтелектуально-інноваційна модернізація економіки України: теоретико-методологічні аспекти: Монографія [Текст] / С. О. Тульчинська. – К.: НТУУ «КПІ», 2009. – 488 с.
9. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
10. Україна у вимірі економіки знань [Текст] / [за ред. акад. НАН України В. М. Гейця]. – К.: Основа, 2006. – 592 с.
11. Пивоваров Ю. Таланти їдуть з України. Як виправити ситуацію // <https://biz.nv.ua/ukr/experts/talanti-jidut-z-ukrajini-jak-vipraviti-situatsiju-2467650.html>.

#### **References:**

1. Parsons T. *Systema sovremennykh obshchestv* / T. Parsons. – М.: Aspekt Press, 1998. – 270 s.
2. Uébbster F. *Teoryy ynformatsyonnoho obshchestva* / Per. s anhl.; pod. red. E. L. Vartanovoy. – М.: Aspekt Press, 2004. – 399 s.
3. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship* / R. Drucker. – New York: Harper and Row, 1985. – 205 p.
4. Samchuk Z. F. *Prychynno-naslidkovi zv'yazky svitohlyadnoyi zrilosti ta yakisnoyi osvity* // *Avtonomiya ta vryaduvannya u vyshchiy osviti: zbirnyk naukovykh prats'* / Avt.: O. I. Bul'vins'ka, M. V. Hrytsenko, V. I. Ryabchenko, Z. F. Samchuk, L. M. Chervona / Za red. Z. F. Samchuka, M. V. Hrytsenko. – К.: IVO NAPN Ukrayiny, 2015. – 236 s.

5. Gusev K. N. *Innovatsii v Rossii: problemy i perspektivy* // *Bankovskoye delo*. – 2010. – № 1. – S. 8–11.
6. *Ekspertologiya. Upravleniye znaniyami: proizvodstvo i obrashcheniye informatsii v epokhu ul'trakapitalizma*. – M. Izd-vo «Yevropa», 2009. – 132 s.
7. Turen A. *Ot obmena k kommunikatsii: rozhdeniye programmiruyemogo obshchestva* // *Novaya tekhnokraticeskaya volna na Zapade*. – M. : Progress, 1986. – 451 s.
8. Tul'chinskaya S. A. *Intellektual'no-innovatsionnaya modernizatsiya ekonomiki Ukrainy: teoretiko-metodologicheskiye aspekty: Monografiya [Tekst]* / S. A. Tul'chinskaya. – M. : NTUU «KPI», 2009. – 488 s.
9. Druker P. *Éffektyvnoe upravleniye. Ékonomycheskiye zadachy y optymal'nye reshenyya: per. s anhl. / P. Druker*. – M.: FAYR-PRESS, 1998. – 288 s.
10. *Ukrayina u vymiri ekonomiky znan' [Tekst]* / [za red. akad. NAN Ukrayiny V. M. Heytsya]. – K.: Osnova, 2006. – 592 s.
11. Pyvovarov YU. *Talanty yidut' z Ukrayiny. Yak vypravyty sytuatsiyu* // <https://biz.nv.ua/ukr/experts/talanti-jidut-z-ukrajini-jak-vipraviti-situatsiju-2467650.html>.